

Recensie visitatierapport 2018 - 2021

Waarden gedreven en ook een doe mentaliteit

Patrimonium wordt door alle belanghebbenden ervaren als betrokken, betrouwbaar, transparant en aandacht voor de menselijke maat. Patrimonium wil, zoals de bestuurder in zijn Position Paper ook aangeeft, vanuit een christelijke identiteit op een eigenzinnige manier invulling geven aan de volkshuisvesting. Vanuit een uit die identiteit afgeleid goed rentmeesterschap wordt niet alleen gewerkt aan goede, voldoende en betaalbare woningen, maar is er ook juist specifieke aandacht voor de kwetsbaren in de samenleving. De visitatiecommissie heeft in de vele gesprekken en ook door de rondrit door het woningbezit een mooie indruk gekregen wat die invulling van de identiteit in de praktijk betekent. In de ogen van de commissie is Patrimonium sterk waarden gedreven en daarmee ook sterk op de inhoud. Patrimonium heeft geloof in eigen kunnen en heeft tegelijk ook een mooie doe-mentaliteit. Maar duidelijk is ook dat Patrimonium tot voor kort wat teruggetrokken was en ook bescheiden is, in de ogen van velen te bescheiden. De commissie beveelt Patrimonium aan daar in de communicatie aandacht aan te besteden en het imago te actualiseren. Of zoals één van de gesprekspartners het verwoordde: “Geef meer inzage in de bij Patrimonium levende denkbeelden en dromen”.

Eigenzinnig op weg naar verdere professionalisering

De organisatie wordt eigenzinnig, nuchter en actief genoemd en zet stappen in de gewenste verdere professionalisering en het financieel “in control” blijven. In 2018 is het Driekamer Model ingevoerd. De financiële continuïteit wordt gewaarborgd door te sturen op een gezond operationeel resultaat, positieve kasstromen met goede financierbaarheid en voldoende solvabiliteit. De eerste prioriteit was het verduurzamen en reguliere onderhoud. Er is in de visitatieperiode een nadrukkelijke draai gemaakt om meer aandacht voor de klant/huurder te hebben. Ook is halverwege de visitatieperiode de beschikbaarheid steviger aangezet. Daar was en is financieel ook ruimte voor dankzij het gevoerde beleid en mede daardoor pakt Patrimonium een positie die door direct belanghebbenden gewaardeerd wordt. Maar die belanghebbenden geven ook aan dat de behoefte aan afstemming groter is dan tot nu wordt gerealiseerd. Zij geven aan dat de rol die Patrimonium nu in bepaalde dossiers oppakt, naar meer smaakt. Men vindt het jammer dat optreden in gezamenlijkheid tot nu toe soms nog wat aarzelend gaat.

De genoemde eigenzinnigheid en eigengereidheid had Patrimonium altijd al, aldus diverse gesprekspartners van de commissie met een beroep bij Patrimonium op de eigen autonomie. Maar afstemmen van visie en beleid en gezamenlijk optrekken is geen aantasting van de autonomie. De commissie vermoedt dat met de recente wisselingen van bestuur bij diverse corporaties in Groningen, er ook een ander klimaat is ontstaan waarbij behoefte is aan meer met elkaar optrekken. De koers is volgens velen al verzet onder de vorig bestuurder en versterkt door de nieuwe bestuurder. Maar het beeld is nog steeds dat Patrimonium een eigen koers volgt, terwijl Patrimonium in de ogen van de commissie ook zichtbaar meer samenwerking zoekt en meer aansluiting bij lopende processen en ontwikkelingen. De nieuwe bestuurder van Patrimonium lijkt ernaar te streven om Patrimonium meer als samenwerkingspartner te profileren. Dat vindt de commissie een goede zaak, mede gelet op de stappen die gezet zijn om tot een gezamenlijk woonruimteverdelingssysteem te komen, op de “Versnellingstafel” waarbij de corporaties in de stad Groningen werken aan een verdeling van de nieuwbouwlocaties en op de integrale aanpak om tot leefbare wijken te komen.

Verbinding zoeken

De commissie heeft grote waardering voor de wijze waarop de raad van commissarissen, vorige en huidige bestuurder en managementteam, de afgelopen jaren naar de eigen organisatie gekeken hebben en daarin wijzigingen hebben aangebracht. De eind 2018 doorgevoerde reorganisatie leidde tot een geheel nieuw managementteam. Dat team kreeg de ruimte om in 2019 te komen tot een strategische heroriëntatie. Er kwam een nieuw beleidsplan, een nieuw strategisch voorraadbeleid, een herziene visie op duurzaamheid en er werd gekoerst op meer samenwerking met derden. De commissie heeft grote waardering voor de doorontwikkeling van de interne organisatie met lagere bedrijfslasten en de professionaliseringslag die intern gemaakt is in het op orde krijgen van de datakwaliteit.

Het was de raad van commissarissen die in 2018 aangaf dat er meer moest zijn dan “op de winkel passen”. De raad was van oordeel dat de maatschappelijke waarde voor 2019 te beperkt was. Met de toenmalige bestuurder is een traject voorbereid en uitgewerkt om te komen tot een andere interne organisatie en tot een beleid dat het operationeel en tactische niveau zou laten opstijgen tot ook strategisch niveau. De raad ging ook uitgebreid in op de vraag “Waar is Patrimonium voor”? Via strategische sessies met bestuur en managementteam werd daar invulling aan gegeven.

Patrimonium deed vanouds al veel aan huisvesting van en voor de onderkant van de samenleving. Maar ook aan ouderenhuisvesting. Maar daar ontbrak een strategische onderbouwing. Dat gold ook voor de vraag met wie samengewerkt werd of kon worden. Het belanghoudersbeleid is in 2021 van een update voorzien. Maar het verder doorontwikkelen van een visie op het netwerk waarin Patrimonium functioneert, lijkt de commissie wenselijk bij de verlangde grotere samenwerking op de terreinen van wonen, zorg en leefbaarheid in de wijken. De visie daarop is met de update best aardig uitgewerkt, maar heeft een vervolg met o.a. de implementatie. Mooi is wel dat alle belanghebbenden zien dat de transitie is ingezet en daarmee de positionering van Patrimonium in de stad een ander beeld geeft dan vier jaar geleden.

Van steen georiënteerd naar leefbaarheid in de wijken

Gemeente, huurdersorganisatie HPPG en Patrimonium zijn tevreden over het proces van Prestatieafspraken. Wel geven diverse partijen aan dat de gemeente wel erg veel beleid “stapelt”. Er is behoefte aan meer integraliteit. Dat betekent niet alleen aandacht voor de inhoud, maar ook voor een grotere wederkerigheid. Er waren en zijn veel ambities, maar er was ook gebrek aan grond, geld en gekwalificeerd personeel vanuit gemeentezijde, zo beluisterde de commissie.

De commissie vond het daarnaast opvallend dat in verschillende wijken van de stad Groningen er sprake is van verdeeld corporatiebezit en dat iedere corporatie daarbij een eigen portefeuillestrategie heeft. Het lijkt de commissie wenselijk als op dit terrein meer gezamenlijk en integraal aangepakt wordt. Dat raakt ook het sociale domein: een gezamenlijke visie van corporaties en gemeente op het sociale domein lijkt gewenst. Een voorbeeld van wat nog niet goed werkt, is de noodzaak van sleutelkastjes bij ouderen die langer zelfstandig thuis wonen in bezit van corporaties. Dat gaat aldus diverse betrokkenen, allemaal nog erg stroperig. Groningen kent vier aandachtswijken: Selwerd, De Wijert, Beijum en de Indische buurt. Zowel de fysieke aanpak van de wijken als het ontwikkelen van beleid op het sociaal domein zijn gebaat bij meer afstemming om te komen tot een verdieping van de kwaliteit van aanpak van die wijken. Gelet op de afspraken die gemaakt zijn bij de ontwikkeling van nieuwbouwlocaties zoals Stadshavens, Meerstad en de aanpak van het terrein van de voormalige suikerfabriek, ligt hier een wenkend perspectief, zo denkt de commissie.

Voor Patrimonium is de door anderen beleefde voorzichtige inzet van het vermogen relevant. Er wordt door Patrimonium duidelijk geopteerd vanuit het beledend rentmeesterschap en daaruit voortvloeiende strenge normen, terwijl er in de ogen van derden ruimte leek voor meer durf en inzet. Patrimonium investeert vanouds veel in renovatie wat mede ingegeven is door het vele bezit in de binnenstad en het

maatschappelijk vastgoed. Maar de hernieuwde aandacht voor de wijkaanpak en voor het thema beschikbaarheid geven ook aan dat Patrimonium met dit vraagstuk van vermogensinzet actief bezig is. En de komende jaren wordt ook fors ingezet op investeren. De financiële ratio's laten dat ook zien voor de komende jaren. De commissie juicht dat toe. Mooi vond de commissie ook de pas jonge samenwerking met de eind 2019 opgerichte HPPG: zij voelen zich serieus genomen en zien voorstellen worden overgenomen zoals het voorstel om geen huurverhoging toe te passen bij woningen met een label E, F of G.

Uitdaging

Patrimonium is in een transitie van een wat gesloten familiebedrijf naar een organisatie die met behulp van de ontwikkelde klantvisie en de verbeteringen aan data- en informatiemanagement, grote stappen aan het zetten is. Dat is zichtbaar voor alle betrokkenen en dat wordt ook gewaardeerd. Tegelijk is die transitie nog niet af. Er is ruimte voor een verdere professionalisering in de organisatie waarbij tegelijk gewaakt moet worden dat sterke aspecten van de oude familiecultuur niet allemaal weg gegooid worden. Daarnaast is er in de organisatie sprake van veel kwaliteit en veel verbeterpotentieel maar ook van veel enthousiasme om zaken op te pakken.

De opgave voor de komende jaren ligt in een betere visie op de aanpak van de woningvoorraad middels herstructurering, sloop en nieuwbouw, op het jaarlijks toevoegen van woningen, op de verduurzaming en op een met collega's gedeelde visie op de aanpak van wijken met een meer integrale aanpak. Het is gewenst dat de ambities van de verschillende corporaties gematched worden met de ambities van de stad.

In de discussie over de inzet van middelen wordt door Patrimonium niet alleen voor de onderkant van de woningmarkt gekozen, maar ook bewust voor het middensegment. Dat getuigt van visie en lef. Met de samenstelling van raad van commissarissen, bestuur en managementteam is in de ogen van de commissie sprake van voldoende kracht en tegenkracht. Er is ruimte in het zoeken waar en hoe het vermogen kan worden ingezet en alle drie de partijen kiezen voor die discussie in alle openheid. Daarbij is sprake van vertrouwen in elkaars kwaliteiten, positie en rolvulling. De al enige jaren in gang gezette strategische discussies spelen bij dit alles een goede inhoudelijk rol. De opgave voor de komende jaren is door en voor Patrimonium goed in beeld gebracht. De invulling daarvan vraagt lef, daadkracht en visie. Op die punten is Patrimonium nog duidelijk in ontwikkeling en dat is zichtbaar en geruststellend voor alle partijen met wie ze samenwerkt. De commissie heeft dan ook een groot vertrouwen in hoe Patrimonium daadwerkelijk dat geheel gaat invullen. De meeste onderdelen van deze visitatie scoren een ruime voldoende. Dat lijkt op wat de laatste twee jaren is gerealiseerd wat laag. Eigenlijk komt de visitatie een jaar te vroeg: de ontwikkeling is nog volop gaande. Maar voor wat afgelopen jaren door Patrimonium is bereikt, verdient ze in ieder geval een groot compliment in de ogen van de commissie.

Aandachtspunten:

- a. Meer gericht op samenwerking en verbinding zoeken in aanpak van wijken en sociaal domein;
- b. Ontwikkel netwerkvisie: met wie en waarom en hoe lang werk je aan welke thema's?
- c. Imago en pr-beleid ontwikkelen;
- d. Data en informatie vertalen naar visie, beleid en daarop gebaseerde kpi's;
- e. Formuleren wijkaanpak naar zowel fysieke als sociale domein;
- f. Slag naar herstructurering - sloop – nieuwbouw;
- g. Ontwikkelen van integrale woningvoorraadbenadering rond thema's sloop, nieuwbouw, herstructurering, verduurzaming en koppelen aan ontwikkelen visie op sociaal domein in de wijken en daaraan te koppelen huurbeleid;
- h. Vasthouden van de bereikte balans tussen prognoses en realisatie;
- i. Behoud van de vanouds sterke rol van Patrimonium in het domein wonen – zorg na vaststellen stedelijke strategische visie op wonen en zorg in 2022.

Samenvatting visitatierapport 2018 - 2021

De visitatie van Christelijke Woningstichting Patrimonium over de periode 2018-2021 heeft plaatsgevonden aan de hand van de visitatiemethodiek 6.0. De interviews met interne en externe belanghebbenden vonden plaats in mei 2022.

In deze samenvatting worden per perspectief op hoofdlijnen de beoordelingen geschetst.

Presteren naar Opgaven en Ambities: 7,2

In de gemeente Groningen werken de gemeente en de corporaties al sinds 1998 met prestatieafspraken, vastgelegd in een "Lokaal Akkoord". Vanuit deze gedeelde visie op het wonen en leven in Groningen werken partijen samen. Partijen hebben voor de jaren 2015-2020 en 2021-2025 kader prestatieafspraken gemaakt. De vierjaarlijks gemaakte kaderafspraken vormen de basis voor de jaarlijkse prestatieafspraken. Partijen hebben hun langjarige ambities helder vastgelegd en vertalen deze naar jaarlijkse uitvoeringsplannen. De afspraken zijn wederkerig, actueel en kennen periodiek bijstelling. Punt van aandacht voor alle partijen is het 'stapelen van beleid' door de gemeente.

Op de thema's Betaalbaarheid, Beschikbaarheid en voorraadontwikkeling, Verduurzaming en Veilig wonen en aardbevingen worden de gemaakte afspraken nagekomen en wordt op elk thema een 7 gescoord. Op de thema's Leefbaarheid en Wonen en zorg worden daarboven zodanige initiatieven ontwikkeld dat de commissie hier voor beide een 8 heeft gegeven. Op het onderdeel "Ambities" is een 7 gegeven. Patrimonium heeft haar eigen ambities en doelstellingen voor de maatschappelijke prestaties en deze passen bij de opgaven in het werkgebied. Patrimonium zet in beleidsplannen een heldere lijn neer qua ambities. Patrimonium wordt door alle partijen erkend als een partij die er is voor de huisvesting van mensen aan de onderkant van de woningmarkt respectievelijk samenleving. Tegelijkertijd constateert de commissie dat de ambities over het algemeen weinig concreet zijn geformuleerd.

Presteren volgens Belanghebbenden: 7,4

Patrimonium wordt door haar belanghebbenden getypeerd als betrokken en betrouwbaar. Zij krijgt een positieve feedback op toegankelijkheid. Zij is benaderbaar, laagdrempelig, houdt rekening met de menselijke maat, heeft directe toegang en korte lijntjes. Patrimonium scoort gemiddeld een 7,3 op het onderdeel presteren volgens belanghebbenden. Deze score bestaat voor 50% uit de score op de maatschappelijke prestaties (7,2), voor 25% uit de score op de tevredenheid over de relatie en communicatie met de corporatie (8,1) en voor 25% uit de tevredenheid over de mate van invloed op het beleid van de corporatie (7,0). Bij de scores op verschillende onderdelen zitten opvallende uitschieters. Bij analyse blijkt dit vooral voort te komen uit zorg of grote betrokkenheid. Zo scoort beschikbaarheid bij de huurders erg laag vanwege de zorg over een tekort aan betaalbare woningen bij de grote druk op de woningmarkt. De gemeente scoort bij leefbaarheid lager dan andere partijen, maar verklaart dit vanuit haar wens dat Patrimonium op dit onderdeel betrokken blijft. Op het gebied van verduurzaming ziet de gemeente graag een versnelling. Op leefbaarheid en Wonen en zorg scoort Patrimonium in de ogen van belanghebbenden erg goed. Op de onderdelen relatie en communicatie scoort patrimonium een dikke 8, op het onderdeel Invloed op beleid een 7. Partijen geven wel aan dat ze zich meer betrokken willen voelen.

Presteren naar Vermogen: 7

Patrimonium verantwoordt en motiveert in voldoende mate de inzet van haar beschikbare vermogen voor de maatschappelijke prestaties passend bij de externe opgaven en de vermogenspositie. Hiermee voldoet Patrimonium aan het ijkpunt voor een 6. Van belang is dat de visie op de volkshuisvestelijke inzet in de visitatieperiode is herijkt waarbij ook meer ruimte kwam voor het jaarlijks toevoegen van nieuwe woningen aan de voorraad. De financiële continuïteit wordt gewaarborgd door te sturen op een gezond operationeel resultaat, positieve kasstromen met goede financierbaarheid en voldoende solvabiliteit. De bedrijfslasten zijn laag en daar wordt op gestuurd. De eerste prioriteit was het verduurzamen en reguliere onderhoud. Risicobeheersing vormt een structureel onderdeel van de besluitvorming en is in ontwikkeling. Er is in de visitatieperiode meer aandacht voor de klant/huurder naast zoals hiervoor aangegeven, de beschikbaarheid die steviger is aangezet. Daar is financieel ook ruimte voor dankzij het gevoerde beleid en mede daardoor pakt Patrimonium al in de visitatieperiode een positie die door direct belanghebbenden gewaardeerd wordt. De inzet van het vermogen en de daarin ingezette ontwikkeling heeft de commissie met een 7 gewaardeerd.

Governance: 7

Op de onderdelen Strategievorming en prestatiebesturing wordt een 7 gescoord. Het herijken en actualiseren van de ondernemings- en portefeuilleplannen met scenario's en de (financiële) uitwerking in de meerjarenbegrotingen en de doorvertaling naar operationele activiteiten in de werkplannen, is goed. Het jaarlijks in de zomer organiseren van een strategiebijeenkomst met de raad van commissarissen, de bestuurder en het MT, waarin een aantal strategische scenario's en dilemma's uitvoerig wordt besproken, vindt de commissie mooi. Aan het begin van de visitatieperiode waren de sturingsmogelijkheden beperkt en letterlijk een kwestie van pen en papier. Aan het einde van de periode staat er een goed systeem. Op onderdelen is doorontwikkeling nog nodig, maar de corporatie wordt inmiddels door de softwareleverancier als voorbeeld gebruikt op diverse onderdelen. De maatschappelijke oriëntatie van de raad van commissarissen is op orde en krijgt een 7. Er is een belanghebbendenbeleid geformuleerd en in 2021 geactualiseerd. Er is een duidelijk vastgestelde en uitgewerkte visie op de maatschappelijke oriëntatie en rol en daarnaast zijn er de jaarlijkse strategiesessies. Het onderdeel externe legitimatie scoort een 7, de openbare verantwoording een 7. Er is sprake van goed leesbare publicaties en op onderdelen kan meer inzicht gegeven worden in voornemens en realisatie.